



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Manual Gestión del Recurso Humano Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCION.....	4
I. Objetivo General:	5
II. Objetivos Específicos:	5
III. Principios de un Proceso de Selección Eficiente:	5
IV. Marco Legal.....	7
4.1 Constitución de la Republica de Honduras	7
4.2 Ley de la Administración Pública.....	8
4.3 Ley de Municipalidades	8
4.4 Ley de Carreta Administrativa Municipal.....	8
V. Procedimientos de Empleo y Control de Personal.....	11
VI. Reclutamiento.....	11
6.1 Definición de Reclutamiento.....	11
6.2 Tipos de Reclutamiento	12
6.2.1 Reclutamiento Interno:.....	13
6.2.2 Reclutamiento Externo.....	16
VII. Proceso de Selección de Personal.	21
7.1 Pasos del proceso de Selección de Personal	22
7.1.1 PASÓ UNO: Identificación De La Necesidad De Contratación.....	22
7.1.2 PASÓ DOS: Identificación de Candidatos.....	22
7.1.3 PASÓ TRES: Cumplimiento de Requisitos de la Solicitud de Admisión.....	23
7.1.4 PASÓ CUATRO: Análisis de la Solicitud de Empleo.....	24
7.1.5 PASÓ CINCO: Selección del Personal.....	24
7.1.6 PASÓ SEIS: Proceso de Contratación e Inducción.....	32
VIII. Diagrama Flujo del Proceso de Selección de Personal.....	34



PRESENTACIÓN

El presente Manual regula el proceso de gestión del Recurso humano mediante el Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal que se desempeña en la **Municipalidad de El Nispero, Santa Bárbara**, el manual representa un esfuerzo más del proyecto **Facilitando el Marco Regulatorio para la Descentralización** (DEE en sus siglas en inglés) ejecutado por la Federación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras (**FOPRIDEH**) que en coordinación con la MUNASBAR le apuestan fuertemente al fortalecimiento institucionalidad y organizacional particularmente en lo que respecta a la administración del recurso humano en el marco de la implementación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal y otras leyes pertinentes.

La importancia del manual radica en la necesidad de implantar de forma clara y sencilla los pasos a seguir para la planificación del reclutamiento y selección final del personal teniendo como objetivo la orientación hacia buenas prácticas de gestión en la municipalidad y buscando de forma específica hacer más eficiente la administración de los recursos humanos a través de la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la contratación idónea de personal con perfil calificado y de acuerdo a los requerimientos legales establecidos y bajo un fundamento técnico.

Manual Gestión del Recurso Humano, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal: *“La Elaboración de este manual ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos Para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido del mismo es responsabilidad de FOPRIDEH y no necesariamente refleja el punto de vista de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos”.*



INTRODUCCION

En el contenido del presente manual se exponen los objetivos del mismo, algunas aspectos generales y definiciones importantes como lineamientos básicos, también se plantea de forma amplia los aspectos de orden legal que fundamentan la construcción del mismo, y se concluye con una exposición de los pasos que deberán ser tomados en cuenta al realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en donde se incluye un diagrama de flujo que convierte al manual en un instrumento claro y sencillo de fácil implementación que facilitara el alcance de los resultados deseados de hacer más eficiente la Administración del Recurso Humano de la Municipalidad.

Adicionalmente a los pasos para el reclutamiento y selección de personal, el manual también promueve que se tomen en cuenta otros elementos necesarios para comprender de mejor forma como identificar, atraer y seleccionar a los candidatos idóneos en base a las competencias y cualidades necesarias partiendo de la importancia de reconocer que el talento humano se convierte en el corazón de cualquier institución y que congruente a la contratación de personal eficiente se ven también condicionados el alcance de objetivos.

Finalmente se destacan los aspectos de orden legal en los cuales se fundamenta el manual y que facilitaran y su aplicación de los cuales se hace referencia en su contenido como ser la Constitución de la Republica, la Ley de Municipalidades y la Ley de Carrera Administrativa Municipal, sin embargo, y como se mencionaba en el párrafo anterior también es necesario tomar en cuenta otros elementos que de forma directa están relacionados con el proceso de selección y contratación como ser el Manual de Descripción de Puestos y Salarios a través del cual se identifican las necesidades de los departamentos y la corresponsabilidad de los requisitos pertinentes al proceso de contratación e inducción.



I. Objetivo General:

Fortalecer las capacidades y competencias de la Municipalidad, estableciendo lineamientos generales que permitan identificar, seleccionar y reclutar personal capacitado que garanticen la incorporación de los profesionales de mayor calificación, a través de un proceso de contratación ordenado, eficiente y equitativo obteniendo una eficiente y eficaz gestión.

II. Objetivos Específicos:

- 2.1 Establecer un procedimiento formal definido que garantice la contratación del adecuado Recurso Humano en sus puestos específicos dentro de la Municipalidad.
- 2.2 Servir de guía para las futuras contrataciones de la Municipalidad asegurando que el personal contratado cumple con los requisitos establecidos en el perfil del puesto dentro del Manual de Puestos de la Municipalidad.
- 2.3 Lograr que el personal contratado realice con efectividad las funciones que desarrollen dentro de la Municipalidad evitando que se realice duplicidad de funciones.

III. Principios de un Proceso de Selección Eficiente:

Los principios de un proceso de selección y reclutamiento eficiente, se basan en los siguientes principios:

- a) Legalidad;
- b) Objetividad;
- c) Responsabilidad.
- d) Imparcialidad;
- e) Profesionalismo;
- f) Eficacia;
- g) Eficiencia;
- h) Vocación de servicio;
- i) Igualdad en los diferentes subsistemas;



Entorno a los principios antes mencionados giran una serie de criterios que garantizan su cumplimiento, como ser:

1. Ante la necesidad de cubrir una vacante, se debe establecer un sistema primario de promoción interna del personal, previo a la contratación de personal externo.
2. Mantener una base de datos de candidatos actualizada, la cual será empleada como primer referente para la contratación externa.
3. Documentar de forma oportuna y continua todas las acciones que referente a la contratación de personal se efectúen.
4. Capacitar a los responsables de selección y contratación en la metodología de entrevistas conductuales, basada en los modelos de gestión por competencias.
5. Crear una guía de entrevista, donde el entrevistado plasme sus observaciones, y que a su vez sirva de documentación del proceso, en el expediente del profesional contratado.
6. Apoyar las entrevistas con la incorporación de pruebas psicométricas, de conocimiento, de comportamientos y de competencias, que ayuden a confirmar la información obtenida verbalmente del candidato.
7. Realizar la revisión de las políticas actuales de contratación, dando especial atención a la igualdad de oportunidades, en cuanto a equidad de género, edad, estado civil, etnias y de más que puedan sesgar o interferir en la contratación de un profesional, por criterios que no son contemplados en los perfiles.
8. Garantizar la transparencia en el proceso de contratación, a través del desarrollo paso a paso de los procedimientos descritos, así como haciendo una comunicación efectiva de los mismos.
9. De igual manera, la Municipalidad tendrá como política, velar porque todo profesional de primer ingreso, sea capacitado de forma general en cuanto a la estrategia y macro procesos de la institución y de forma específica en los procedimientos inherentes a las, funciones asignadas.
10. Debido al carácter privado de la información que se maneja en los procesos de selección y contratación, todos los involucrados por parte de la Municipalidad, deberán encontrarse en disposición y capacidad de garantizar la confidencialidad de la misma a los candidatos sean estos seleccionados o no.



IV. Marco Legal

Son responsabilidades de la Cooperación Municipalidad las siguientes:

La formulación, aprobación y la instauración de los reglamentos, normas y controles internos que estimen necesarios para la administración y funciones de la Municipalidad.

La responsabilidad de la contratación y remoción del recurso humano permanente y temporal que responda a la necesidad ya definida en la estructura de la Municipalidad permitiendo el desempeño de actividades específicas.

Dirigir y vigilar la gestión que realizan el recurso humano tratando de incrementar la eficiencia y de reducir los costos.

La Constitución de la Republica, Ley de Municipalidades y Ley de Carrera Administrativa Municipal, establecen las bases de la organización municipal definiendo responsabilidades específicas.

El marco legal para la Selección y Reclutamiento del Recurso Humano, mediante la implementación de la carrera administrativa municipal, se basa en el siguiente ordenamiento jurídico:

4.1 Constitución de la Republica de Honduras

Como marco legal general establece en el **ARTÍCULO 296**: “La Ley establecerá los requisitos para ser funcionario o empleado municipal.

Este artículo establece la base para la elaboración del presente manual, la Constitución misma nos habla de la Ley de Carrera Administrativa Municipal y entendemos por carrera administrativa, la selección científica de los funcionarios públicos, capacidad, especialización, deberes y derechos.

La Ley de Carrera Administrativa Municipal está considerada como el logro máximo rendimiento y perfección en el servicio público municipal y para llegar a esta perfección el recurso humano juega tal importancia, que la competencia como principio de la carrera administrativa, se determina como la continua demostración de poseer la aptitud requerida para ejercer eficiente y eficazmente un puesto público.



4.2 Ley de la Administración Pública

En esta Ley encontramos en el **ARTÍCULO 103:** Las Municipalidades o Corporaciones Municipales, se regirán por la Ley respectiva.

4.3 Ley de Municipalidades

En la Ley de Municipalidades en **ARTÍCULO 12.-** (Según reforma por Decreto 143-2009), define a la autonomía municipal, al conjunto de potestades o facultades otorgadas por la Constitución de la República y la presente Ley al municipio y a la mancomunidad como su órgano de Gobierno, que se organiza y funciona en forma independiente de los poderes del Estado, con capacidad para gobernar y administrar los asuntos que afecten sus intereses y ejercer su competencia para satisfacer las necesidades y aspiraciones de su población en el término municipal.

4.4 Ley de Carreta Administrativa Municipal

Para dar un concepto sencillo de La Carrera Administrativa Municipal (L-CAM) podemos decir que es un sistema técnico de administración del recurso humano, es de derecho público, y regula la relación jurídica laboral que se establece entre las Municipalidades y/o Mancomunidades con sus servidores, es de naturaleza estatutaria y no contractual, regulada por el Derecho Administrativo. Ver **ARTÍCULO 33** L-CAM.

La Carrera Administrativa Municipal del empleado consiste en la progresión en las diversas categorías, clases y puestos, según las modalidades de estructura de puestos de cada Municipalidad, Mancomunidad o Asociación de Municipios y otros Entes locales adscritos al sistema. La progresión en de La Carrera Administrativa Municipal estará basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, en la antigüedad y en la evaluación del desempeño.” De tal manera que para la elaboración del presente manual es esencial el concepto de La Carrera Administrativa Municipal que nos da la misma ley.

Algunos articulados que justifican la razón de ser del presente manual son:

ARTICULO 7.- PERSONAL DE OTROS ENTES MUNICIPALES. La administración del personal de las demás instituciones adscritas al sistema, a que se refiere el ARTÍCULO 1 de esta Ley, está a cargo de los órganos que determinen sus respectivos estatutos.



ARTICULO 19.- ADQUISICIÓN DE LA CONDICIÓN DE EMPLEADO PERMANENTE. Para ingresar a la Carrera Administrativa Municipal se requiere:

- 1) Ser hondureño, mayor de 18 años y estar en el goce de sus derechos civiles. No obstante quienes hayan cumplido 16 años podrán ingresar al sistema de Carrera Administrativa, previa autorización por escrito de sus representantes legales, a falta de éstos por las alcaldías municipales del término en que deba prestar sus servicios.
- 2) Estar al día en el pago de los impuestos municipales o estar exento de ellos;
- 3) Acreditar buena conducta;
- 4) Llenar las condiciones especiales exigidas para el cargo;
- 5) Haber aprobado los exámenes de competencia o de oposición de antecedentes de conformidad con los requisitos establecidos en esta Ley;
- 6) Haber obtenido el nombramiento respectivo; y,
- 7) Haber pasado satisfactoriamente el período de prueba.

ARTICULO 21.- CARRERA ADMINISTRATIVA EN OTRAS ENTIDADES MUNICIPALES. Los empleados permanentes de las Instancias Territoriales intermunicipales como: Mancomunidades y otras entidades locales o micro regionales adscritas al sistema, deben cumplir los mismos requisitos de ingreso y se les aplica las mismas causas de pérdida de la condición de empleado permanente establecidas en esta ley, sin embargo, es causa de cesantía la disolución de la Mancomunidad, Asociación o entidad adscrita al sistema.

La cancelación del personal, cuyas plazas sean sufragadas con fondos comunes de la entidad.

TÍTULO V DE LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL, CAPITULO UNICO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

ARTICULO 27.- PRINCIPIOS GENERALES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL. Las Mancomunidades deben seleccionar su personal de acuerdo con los principios de igualdad, idoneidad y eficiencia, mediante concurso interno, mixto o externo.

- a) El procedimiento de selección debe inspirarse en los principios siguientes:



- b) Publicidad de las convocatorias;
- c) Transparencia en la gestión del procedimiento;
- d) Especialización de los órganos de selección;
- e) Garantía de imparcialidad de los órganos de selección;
- f) Fiabilidad y validez de las pruebas de selección; y,
- g) Eficiencia y agilidad en el desarrollo del procedimiento de selección, sin perjuicio del respeto de todos los derechos y garantías de los aspirantes.

Las vacantes cuya cobertura externa se considere necesaria y que no puedan ser cubiertas por los efectivos de personal existentes, deben ser objeto de Anuncio de Concurso de Empleo Público, sin perjuicio de su cobertura temporal.

El Reglamento General de esta Ley debe de regular estas situaciones de personal.

ARTICULO 28.- INGRESO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA, SENSORIAL U OTRAS OBJETO DE EXCLUSIÓN SOCIAL. Con el propósito de que personas con discapacidad puedan acceder al sistema, en el anuncio de concurso de empleo público de plazas, se debe reservar un cupo para ello para ser cubiertas con las personas que presenten certificación oficial de su discapacidad y que participen en el proceso selectivo.

El cupo de reserva para personas discapacitadas debe ser acordado por la autoridad municipal respectiva, sin perjuicio de lo establecido en las leyes especiales. En los procesos de selección se debe establecer para las personas con discapacidad que lo soliciten, las adaptaciones necesarias de tiempo y medios para la realización de las pruebas selectivas en condiciones de igualdad. Asimismo, y para garantizar la integración social de otros sectores objeto de exclusión social, podrán reservarse similares cupos según recomendación de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal.

ARTICULO 29.- COMISIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL PERMANENTE. Cada Municipalidad o entidad adscrita al sistema debe organizar una Comisión de Selección de Personal Permanente la que debe ser regulada por el Reglamento General de esta ley.

ARTÍCULO 30.- NOMBRAMIENTO Y ACCESO A LOS PUESTOS DE TRABAJO. Concluido el proceso selectivo y el curso o periodo de prueba, el cual no puede exceder de 2 (dos) meses, los aspirantes que lo aprueben deben ser nombrados en forma permanente por el Alcalde Municipal o por la



autoridad nominadora de la entidad que corresponda. Los nombramientos deben comunicarse a la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal a efecto de su inclusión en el Registro General de Personal Municipal.

ARTICULO 31.- SELECCIÓN, NOMBRAMIENTO Y CANCELACIÓN DEL PERSONAL INTERINO. La contratación de personal interino solamente puede efectuarse por las razones previstas en esta Ley, cuando la prestación del servicio no pueda ser desempeñada por servidores permanentes.

Dicha contratación tiene siempre carácter interno y su cancelación se produce cuando desaparezcan las causas que la motivaron.

El personal interino debe reunir, en todo caso, los requisitos del puesto.

ARTICULO 32.- SELECCIÓN DEL PERSONAL INTERINO Y POR CONTRATO. En la selección del personal interino y por contrato, deben ser aplicables los principios de igualdad, mérito y capacidad.

v. Procedimientos de Empleo y Control de Personal

El responsable directo de los proceso de contratación y empleo del recursos humano de la Municipalidad, deberá realizar la gestión de Reclutamiento y Selección del Recurso Humano, así como de elaborar los expedientes de los nuevos empleados, documentar las herramientas de controles y registros de la información de cada empleado en la planilla.

vi. Reclutamiento

6.1 Definición de Reclutamiento

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la municipalidad.

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la Municipalidad solicitantes capacitados e idóneos.

No podemos dejar a un lado la importancia de señalar que los planes de reclutamiento y selección, deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los (as) colaboradores de la municipalidad lo cual incluye la



elaboración de política, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

En consecuencia el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos (as) capacitados para llenar las vacantes.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los (as) nuevos empleados.

El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

6.2 Tipos de Reclutamiento

Se puede decir que existen dos tipos de reclutamientos:

- a)** El interno y
- b)** El externo.

Reclutamiento interno cuando la organización no acude a órganos externos para el reclutamiento. Dicho lo contrario, el externo ocurre cuando la organización se auxilia de los factores externos comunicativos (televisión, prensa, internet, radio, etc.) para lograr captar el mayor número de reclutas.

Vale la pena decir, "reclutar" no significa la selección directa del empleado (a) como tal. "Se pueden reclutar cincuenta, pero sólo se seleccionará uno".

Seleccionar no es más que lograr captar el individuo indicado para el puesto indicado en el momento indicado.

Del proceso de reclutamiento, que muchas veces es largo y variado, viene el proceso de selección, del cual saldrá el futuro seleccionado.



La tipología antes mencionada ya viene inmersa en el **ARTÍCULO 11** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal cuando nos habla de un Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos.

Y nos dice que: Toda Municipalidad deberá contar con el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. Y que en él se establecerá: b) Previsión y, en su caso, suspensión e incorporaciones de personal externo a un sector de trabajo de la Municipalidad; y f) Medidas específicas de promoción interna.

Asimismo, existe la **COMISIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL PERMANENTE** de la que nos hace referencia el art. 29 de la ley de la Carrera Administrativa Municipal cuando nos dice que: “La Comisión de Selección de Personal Permanente. Cada Municipalidad o Entidad adscrita al Sistema organizara una Comisión de Selección de personal permanente la será regulada por el Reglamento General de esta ley.

La misma Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos da la apertura a la aplicación de ambos tipos de reclutamiento cuando en su **ARTÍCULO: 27** inciso tercero nos dice que Las vacantes cuya cobertura externa se considere necesaria y que no puedan ser cubiertas por los efectivos de personal existentes”, serán objeto de Anuncio de Concurso de Empleo Público, sin perjuicio de su cobertura transitoria de forma provisional o temporal.

Cabe mencionar que el **ARTÍCULO: 27** de la Ley de Carrera Administrativa Municipal nos dice: “Las Municipalidades seleccionarán su personal de acuerdo con los principios igualdad, idoneidad y eficiencia, mediante concurso interno, mixto o externo.

6.2.1 Reclutamiento Interno:

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores puede ser por:

- a.** Progresión entre categorías de puestos. (**ARTÍCULO: 34** Ley de la Carrera Administrativa Municipal).
- b.** Movilidad Interna o Traslado. (**ARTÍCULO: 38** Ley de la Carrera Administrativa Municipal)



Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la Municipalidad.
- b. Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados (as), ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la Municipalidad y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- c. Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado empleado (a) por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- d. Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados.

El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un empleado (a) ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.

Enunciado de los Métodos que se Utilizan en el Reclutamiento Interno.

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar. Al respecto, **EL ARTÍCULO 38** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos menciona sobre la Movilidad Interna o Traslado, que puede ser por necesidades de servicio, a unidades, áreas u organismos públicos locales distintos a los de su destino, respetando sus retribuciones, condiciones esenciales de trabajo y, modificando, en su caso, la adscripción de los puestos de trabajo de los que sean titulares.

EL RECLUTAMIENTO INTERNO SE BASA EN DATOS E INFORMACIONES RELACIONADOS CON LOS OTROS SUBSISTEMAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, A SABER:

- a) Resultados obtenidos por el/la candidata/a interno/a en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la Municipalidad.
- b) Resultados de las evaluaciones de desempeño del/a candidato/a interno/a.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.



- d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el/la candidata/a interno/a en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e) Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

Estas incluyen, la verificación del inventario de gerentes y de habilidades, es decir, la información que suministran los gerentes acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel; y el inventario de habilidades que consiste en la información que genera la Municipalidad sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; estos datos se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos:

- **Es una gran fuente de motivación** El empleado (a) se siente que la Municipalidad lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- **Es más conveniente para la Municipalidad.** La Municipalidad ya conoce al empleado (a) y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”.
- **Es más económico.** La Municipalidad se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados (as).
- **Es más rápido.** Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado (a), porque están ya familiarizados con la Municipalidad, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- **Desarrolla una sana competencia.** Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:



- **Limita a la Municipalidad** en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la Municipalidad se fortalezca con nuevos talentos
- **Pérdida de autoridad.** Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- **Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad.** Si una Municipalidad procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- **El principio de peter puede aparecer** Es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando).
- **Imposibilidad de regreso al puesto anterior.** Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- **La depresión y rotación** La depresión puede aparecer entre el personal de la Municipalidad que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí.

6.2.2 Reclutamiento Externo

A menos que haya una reducción en la fuerza de trabajo, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la Municipalidad.

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- **Candidatos Espontáneos.** Son aquellos que se presentan en las oficinas de la Municipalidad para dejar su hoja de vida y solicitar trabajo o envían por apartado postal o correo electrónico su "curriculum vitae".

Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).



- **Recomendaciones de los empleados de la Municipalidad.** Pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una Municipalidad. En ocasiones, los empleados de una Municipalidad pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.

Se ha descubierto que la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados (as) es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen.

- **Anuncios en periódicos.** Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar.

Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:

- Indicar el título de la posición y el área
- No mencionar la edad o decir “Preferiblemente”
- Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación, Las responsabilidades del empleo, Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función)
- Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal
- Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.
- La manera en que el interesado (a) debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.

Los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.

Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes.

Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico.

Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y revistas.



Los anuncios en los periódicos pueden llegar a mayor número de personas.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la Municipalidad y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

Cuando se intenta localizar candidatos (as) muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta.

Cuando la Municipalidad empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado (a) actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato (a).

Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la Municipalidad. Siempre es preferible ser breve y conciso.

➤ **Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online.** Son agencias que actúan como un puente entre las vacantes de las Municipalidades y los candidatos.

Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículos en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.

Es importante que al trabajar con una agencia de buscadores de talentos, el departamento de recursos humanos de la Municipalidad:

- Investigar si la agencia es reconocida.
- Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda
- Preguntar cuánto le cobrarán

➤ **Agencia privadas de colocación:** Cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores.



Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión.

Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados.

Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.

El pago a la agencia puede provenir de la Municipalidad contratante o del candidato.

Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

- **Instituciones educativas.** Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos, Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos.
- **Sistema de registro por computadora:** Las computadoras han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado de una Municipalidad.
- **El mercado laboral:** El mercado laboral, o el área donde se reclutan los solicitantes, varían según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones.

El reclutamiento de técnicos, que requiere un alto grado de conocimiento y habilidades, puede ser de alcance nacional, o aún internacional.

La facilidad con que los empleados (as) puedan cambiar de trabajo también incide en los límites del mercado laboral.

- **Organizaciones profesionales:** Muchas organizaciones y sociedades profesionales ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales. En éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de Municipalidad o mancomunidades y de quienes buscan empleo. Muchas asociaciones profesionales



establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

Analizar las Razones para un Programa de Reclutamiento Externo.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la Municipalidad. Cuando se presenta una vacante, la Municipalidad intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Razones por las cuales una Municipalidad puede optar por un programa de reclutamiento externo:

- a. Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la Municipalidad. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la Municipalidad y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la Municipalidad. Con el reclutamiento externo, la Municipalidad como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras Municipalidades.
- b. Renueva y enriquece los recursos humanos de la Municipalidad, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la Municipalidad.
- c. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por las organizaciones o por los propios candidatos.
Esto no significa que la Municipalidad deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas organizaciones prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.



Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- **Enriquecer la Municipalidad con ideas nuevas y experiencias.** Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y, a la vez, la Municipalidad se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- **Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo** efectuadas por otras Municipalidades o por los candidatos.

Entre las desventajas tenemos los siguientes:

- **Es más costoso**, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)
- **Es menos seguro**, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- **Frustración del personal interno** que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la Municipalidad y que se ha pasado por encima de ellos.

VII.

Proceso de Selección de Personal.

El proceso de selección y reclutamiento de personal se inicia en el momento en el que surge una vacante para un puesto actual o nuevo.

Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, por una necesidad de aumentar la capacidad humana instalada, o por un despido o renuncia, etc. debe llenar un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos la que finaliza con la contratación del candidato que mejor cubra los requerimientos del puesto, y con la asignación del salario, el cual debe de encontrarse dentro de los parámetros de las escalas salariales previamente establecidas.

El departamento de recursos humanos debe considerar la opción de buscar una alternativa de selección como el pago de horas extras a los trabajadores si se trata de un alto volumen temporal de trabajo (época de navidad) o de un contratación eventual (en caso de que la vacante sea por gravedad).



El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante en tal sentido la función del Departamento de Recursos Humanos consiste en ayudar a la Municipalidad a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la misma.

7.1 Pasos del Proceso de Selección de Personal

7.1.1 PASO UNO: Identificación de la Necesidad de Contratación.

El Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad es el encargado de identificar las necesidades de contratación, de acuerdo a las necesidades propias del desarrollo de las actividades de la Municipalidad.

Las mismas pueden ser originadas por la cancelación de un empleado o por la apertura de una plaza o puesto nuevo.

Así mismo es responsable de gestionar el proceso de creación de los puestos nuevos y aumento de vacantes, de igual forma deberá de confirmar que el despido o renuncia haya sido debidamente documentado, previo a dar paso al proceso de búsqueda y selección.

7.1.2 PASO DOS: Identificación de Candidatos.

Si luego de estudiar la requisición de empleado, observa que se necesita verdaderamente contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscar el candidato de forma interna o externa.

En los casos en que no se encuentren candidatos internos, se procederá a la búsqueda en la base de datos de candidatos.

Cuando esta exploración no de resultados favorables se procederá a contactar bolsas de empleo que puedan facilitar candidatos o a la colocación de anuncios públicos.

Para promover la motivación interna y el desarrollo profesional de los empleados de la Municipalidad, el responsable divulgará internamente la existencia de esta vacante, mediante un comunicado en mural accesible a todos los empleados de la Municipalidad, permitiendo que de forma voluntaria se demuestre el interés por la misma. Si existen candidatos



internos que cumplan con todos los requisitos, los mismos deben ser considerados como primera opción para llenar esa vacante.

Los empleados de la Municipalidad que demuestren interés en las vacantes presentaran la solicitud de empleo llenando un formulario que le será proporcionado por el Departamento de Recurso Humanos y deberá rendir con detalle el historial en particular del candidato con toda su información personal completa, detallar requerimientos en experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación, Las responsabilidades del empleo, Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función) para determinar las características que posee el candidato (a) para el puesto que solicita ocupar.

El Departamento de Recurso Humanos procederá de inmediato a revisar las solicitudes de empleo pendientes para identificar candidatos que cumplan con los requisitos mínimos del puesto, abocándose en primera instancia al Manual de Perfil de Puestos, donde encontrará las especificaciones y calificaciones que el candidato debe de cumplir para ser considerado dentro del proceso.

De todas las solicitudes disponibles la Municipalidad hace una preselección basada en los requerimientos del cargo (descripción y análisis del cargo y la necesidad puntual que se pretenda llenar).

El candidato deberá de completar la información solicitada: Solicitud de empleo, carnet del seguro social (en caso de que la Municipalidad se afilie), copia de la tarjeta de identidad, copia del carnet de colegiación cuando corresponda, dos notas de referencias de trabajo (en caso de no poseer experiencias laborales previas, dos cartas de referencia personal), y copias de los títulos académicos declarados en la hoja de vida.

Para puesto técnicos se requerirá además de lo antes mencionado un finiquito de los últimos dos proyectos ejecutados en que haya participado.

El Departamento de Recurso Humanos revisará cuidadosamente toda la información de los aspirantes y la confrontará con los requerimientos del puesto, realizando una preselección de al menos tres candidatos.

7.1.3 PASO TRES: Cumplimiento de Requisitos de la Solicitud de Admisión.

El Departamento de Recursos Humanos queda en libertad de seleccionar, al candidato que sea de mayor conveniencia, basándose en la información



obtenida, así como en entrevistas personales que según su criterio decida realizar o no.

Una vez seleccionados los candidatos, se verificará que todos los aspirantes cumplan con el perfil descrito, sus requerimientos, y las condiciones específicas de capacidad para optar la plaza.

El candidato deberá de completar la información solicitada: Solicitud de empleo, carnet del seguro social (en caso de que Municipalidad se afilie), copia de la tarjeta de identidad, copia del carnet de colegiación cuando corresponda, dos notas de referencias de trabajo (en caso de no poseer experiencias laborales previas, dos cartas de referencia personal), y copias de los títulos académicos declarados en la hoja de vida.

7.1.4 PASO CUATRO: Análisis de la Solicitud de Empleo.

El Departamento de Recurso Humanos revisará cuidadosamente toda la información de los aspirantes y la confrontará con los requerimientos del puesto, realizando una preselección de al menos tres candidatos.

7.1.5 PASO CINCO: Selección del Personal.

En este paso se determina cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del Departamento de Recursos Humanos consiste en ayudar a la Municipalidad a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la misma. De conformidad al marco legal vigente en relación a la selección de personal se establecen los siguientes principios:

7.1.5.1 Aspectos Generales de Selección de Personal

Principios Generales de la Selección de Personas

El **ARTÍCULO 27** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos menciona Los Principios Generales de la Selección de Personal. Recordemos que el principio puede entenderse como un punto de partida que sirve para guiar la acción y el cual se manifiesta siempre que se expresen determinadas condiciones.

De tal manera las Municipalidades seleccionarán su personal de acuerdo con los principios igualdad, idoneidad y eficiencia.



El procedimiento de selección deberá inspirarse en los siguientes principios:

- a. Publicidad de las convocatorias;
- b. Transparencia en la gestión del procedimiento;
- c. Especialización de los órganos de selección;
- d. Garantía de imparcialidad de los órganos de selección; y,
- e. Fiabilidad y validez de las pruebas de selección
- f. Eficiencia y agilidad en el desarrollo del procedimiento de selección, sin perjuicio del respeto de todos los derechos y garantías de los aspirantes.

Los principios que establece la ley, reflejan los principios de la Psicología General que le sirve de base al órgano encargado de la selección, con diferentes grados de influencia en relación con el proceso, la organización, el objeto o los métodos.

Selección Interna:

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo.

Es probable que la política interna de la Municipalidad determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo.

La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más.

El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

Razón de Selección:

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

Por otra parte, cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección y cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.



La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número (#) total de solicitantes.

Cuando en una Municipalidad se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

Ética en el Proceso de Selección:

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.

Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la Municipalidad a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Es de reconocer que una gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos y de transparencia, abiertas al escrutinio público, para que la selección del empleado (a) que ejercerá una función pública profesional este basada bajo el principio de igualdad, que es un principio rector de la Constitución, el mérito y la capacidad.

Desafíos del Proceso de Selección:

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la Municipalidad logre sus objetivos. La Municipalidad impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la Mancomunidad se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña. Es en el mejor interés de la Municipalidad planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

Objetivos de la Selección de Personal

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda **el análisis de puesto** que proporciona la descripción de las



tareas; **los planes de recursos humanos** a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los **candidatos** que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas.

Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados:

- la oferta limitada de empleo,
- los aspectos éticos,
- las políticas de la Municipalidad y
- el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la Municipalidad en encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la institución.

7.1.5.2 Aplicación de Entrevistas Conductuales

El Departamento de Recursos Humanos está en la obligación de entrevistar a los postulantes, buscando obtener en dicha cita información valiosa que justifique su posible incorporación en la Municipalidad, la entrevista debe de ser objetiva y defender ante todo los intereses de la Municipalidad.

El candidato deberá de completar la información solicitada: Solicitud de empleo, carnet del seguro social (en caso de que Municipalidad se afilie), copia de la tarjeta de identidad, copia del carnet de colegiación cuando corresponda, dos notas de referencias de trabajo (en caso de no poseer experiencias laborales previas, dos cartas de referencia personal), y copias de los títulos académicos declarados en la hoja de vida.

Para respaldar la transparencia del proceso, se completará la guía de entrevista, donde se debe de hacer mención de los aspectos de mayor relevancia obtenidos de la conversación.



La Entrevista: Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la Municipalidad

Es importante aclarar que se debe hacer dos entrevistas. Una dirigida por el departamento de recursos humanos y la otra por el futuro jefe inmediato. Esto se debe a que el papel del departamento de personal consiste en enviar al jefe dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación y el jefe es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante.

Propósitos de la Entrevista:

- Conocer personalmente al individuo.
- Nos sirven para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato.

Tipos de Entrevistas

a) No Dirigida o No Estructurada

El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuesta a sus preguntas. No tiene preguntas planeadas. Es muy útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará. Dirigida o estructurada Sigue una secuencia fija de preguntas (formulario) a todos los solicitantes. Es muy utilizada para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.

b) Panel de Entrevistas:

Grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, en un método similar al de una conferencia de prensa.

c) De Estrés o Provocación de Tensión:

Se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas difíciles y rápidas. Es muy útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.



Errores Comunes en las Entrevistas

- a) Juicios instantáneos Mala impresión en los primeros minutos de la entrevista.
- b) El no conocer el puesto No tiene ni la descripción de puesto a la mano.
- c) La presión para contratar
- d) El orden de los candidatos Se evalúa a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión.
- e) El efecto de los factores no verbales (gestos) Más énfasis en cómo dice las cosas el candidato.
- f) Insinuar la respuesta deseada.

Elementos que Encierra una Entrevista Eficaz:

a) **Planificación de la Entrevista**

Esto involucra en el caso de utilizar entrevistas estructuradas la planificación de las preguntas y la búsqueda del salón silencioso y aislado del resto del personal para la realización de la entrevista.

b) **Establecimiento de la Familiaridad**

El entrevistador tiene la obligación de representar a su Municipalidad y dejar una imagen agradable y amistosa a los entrevistados sean éstos contratados o no. Para lograr un buen ambiente, se recomienda convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante y evitar interrupciones telefónicas.

c) **Municipalidad y Control de la Entrevista.**

Se establece una comunicación en dos sentidos y no se debe tomar mucho tiempo escribiendo las respuestas que da el entrevistado. Para ese fin, debe sólo escribir una palabra clave y ubicar el bloque de notas de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió.

- Si hubo alguna respuesta donde se cree que el entrevistado exageró o mintió, es necesario reformular la pregunta varias veces y cada vez pedir más detalles al respecto.
- Si es una respuesta que involucra alguna mentira, en los detalles se descubrirá.



- Esta acción tiene el nombre técnica de sondeo y de escucha y las preguntas deben comenzar con Cómo, Por qué, Quién, Cuándo, Cuál, Deme un ejemplo.

d) Cierre de Entrevista

Cuando el entrevistador considere que todas sus preguntas han sido respondidas o que el tiempo planeado expiró, es hora de finalizar la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer un gesto que indique que está terminado la sesión.

e) Revise la Entrevista

Inmediatamente después de que concluya la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato en un formulario. Esto debe ser realizado antes de iniciar la próxima entrevista, ya que si lo deja todo para hacerlo de último puede que se olvide de aspectos importantes o peor aún mezcle los resultados.

7.1.5.3 Las Pruebas en el Proceso de Selección

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato.

El proceso de validación de una prueba incluye:

a. Analizar el puesto	c. Aplicar la prueba
b. Escoger la prueba	d. Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios

Tipos de Prueba Durante el Proceso de Selección

a) Pruebas Psicológicas

Según el puesto al cual corresponda la vacante, se citará a los preseleccionados, con el fin de aplicarles pruebas psicométricas, de personalidad, comportamientos y conocimientos, con la finalidad de conocer mejor a los postulantes.

Los resultados de las pruebas determinarán si los candidatos continúan en el proceso o si deben de ser descartados.



Para se enfocan en la personalidad y entre las más utilizadas están las siguientes:

- Inventario multifásico de la personalidad. Mide la personalidad (técnicos, personal con acceso a información confidencial).
- Inventario psicológico Mide la personalidad (Gerentes, jefes y técnicos).
- Guía Guillot-Zimmerman del temperamento Mide la personalidad.
- Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser.
- Mide la habilidad lógica y de raciocinio (Gerentes, jefes y técnicos)
- Prueba Owens de creatividad Mide la creatividad y la habilidad (Ingenieros)

b) Pruebas de Conocimiento:

Mide la habilidad verbal, espacial, numérica y conocimiento en liderazgo Son muy confiables ya que determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Por ejemplo un abogado que se ha sometido a un examen sobre la Ley CAM.

Cuestionario de opiniones sobre el liderazgo con el cual se mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y jefes).

c) Pruebas de Desempeño

Las pruebas de desempeño mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Algunos ejemplos de este tipo de pruebas son:

- Pruebas secretariales (mecnográficas y estenográficas) Mide el rendimiento (pruebas técnicas secretariales)
- Prueba Stromberg de destreza Mide la coordinación física
- Prueba revisada de expresión documental
- Mide la visualización espacial (diseñadores)
- Prueba de simulación de trabajo Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales).

7.1.5.4 Verificación de Datos y Referencias en el Proceso de Selección

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada. Muchos especialistas del área de los recursos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.



El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

7.1.5.5 Examen Médico en el Proceso de Selección

Las Municipalidades quieren verificar la salud del candidato a un puesto por muchas razones como pudiera ser que tuviera alguna enfermedad o algún padecimiento que con el tiempo pueda ocasionarle algún tipo de accidente o lesión. Por ejemplo el caso de un candidato que sufra del corazón y está optando por una posición donde estará expuesto a un gran estrés.

7.1.5.6 Selección Final

El Departamento de Recursos Humanos queda en libertad de seleccionar, al candidato que sea de mayor conveniencia, basándose en la información obtenida, así como en entrevistas personales que según su criterio decida realizar o no.

Una vez seleccionados los candidatos, se verificará que todos los aspirantes cumplan con el perfil descrito, sus requerimientos, y las condiciones específicas de capacidad para optar la plaza.

7.1.6 PASO SEIS: Proceso de Contratación e Inducción.

Una vez concluido el proceso de selección se abre paso este proceso, el cual tiene como fases de desarrollo las siguientes.

a) Comunicación de resolución y solicitud de información al candidato seleccionado.

Tras haber informado al candidato seleccionado de su incorporación, se procede a hacerle solicitud de los siguientes documentos:

- 1) Complementado del Formulario de Hoja de Vida.
- 2) Complementado del Formulario de Información Personal.
- 3) Complementado de la Autorización de Liquidación.
- 4) Fotocopia del Carnet del Seguro Social (cuando aplique).
- 5) Fotocopia de la Tarjeta de Identidad.
- 6) Fotocopia de la Licencia de Conducir, en los casos en los que corresponda.



b) Elaboración y firma de contrato.

El Departamento de Recursos Humanos, deberá elaborar el contrato individual de trabajo, siendo a su vez quien se ponga en contacto con el nuevo empleado para indicarle la fecha en la que debe de presentarse a firmarlo.

Dicha fecha debe de corresponder con la misma en la que dé inicio a sus labores. Dicho documento pasará a formar parte del expediente.

c) Inclusión de la información en la base de datos de recursos humanos y elaboración de expedientes.

Una vez se cuente con toda la documentación solicitada, debe incluir dicha información en la base de datos de recursos humanos y / o planilla de empleado, así como elaborar el nuevo expedientes, el cual deberá ser debidamente archivado.

d) Inducción del nuevo empleado.

En el transcurso del primer mes de labores, el nuevo empleado deberá recibir tres tipos de inducción.

<p>1. Inducción general a la municipalidad, facilitada por el Jefe de Recursos Humanos, donde se incluye contenidos como la misión, visión, estrategia, estructura, manuales, historia y macro procesos de la Municipalidad.</p>	<p>2. Inducción a la dependencia a la que pertenece, la cual es responsabilidad del jefe directo y debe de contener la explicación a totalidad del detalle de los procesos que se llevan a cabo en la misma, así como la presentación de los compañeros de trabajo.</p>
<p>3. Inducción al puesto, responsabilidad del jefe directo, en la cual debe de buscar dar el mayor detalle de las funciones que realizará y de la utilización de las herramientas específicas al puesto y de las que se valdrá para la realización de sus funciones.</p>	



viii. Diagrama Flujo del Proceso de Selección de Personal

